対談：
新マネジメントが語る「ソニーのCSRとは」

ソニーは、ダイナミックかつ革新的な、より統合された機動性の高いグローバルカンパニーへの変革を目指し、2009年4月1日に新体制を発足しました。その新体制における2人のリーダーが、ソニーらしいCSRの実現について、ビジネスの視点から語ります。

“ソニーらしい”社員とは

平井 会社のイメージがそうさせるのかもしれませんが、ソニーの社員は、世の中からソニーらしさのようなものを求められることが多いと思うんですね。例えば、洗練されている。常に新しいものを発見しようというモチベーションがある。視野が広い。フットワークが軽い。国際性がある…。こういうものは、やはり大事にしていかないといけないと思うんです。

吉岡 そうですね。ソニーらしさとは何か、いろいろな人に聞いてみたことがあるんです。でも、その答えが面白くて。実に千差万別なんですよ。新しいライフスタイルの提案。技術のソニー。人のやらないことをやる。グローバル…。若いころ、ソニー創業者の井深大さんから言われた言葉を今も覚えていましてね。ソニーは何をやってもいい会社だ。ソニーとはこういう会社だと、型にはめるのが一番いけないと。結局、私が出した結論は、ソニーらしいと個々人が思うことがソニーらしさだ、ということでした。自分が感じているソニーらしさこそが、ソニー社員としてのプライドなんです。

平井 それは面白いですね。

吉岡 ただ、おっしゃるとおり共通して持っていなければならない意識もあります。例えば、国際性がそのひとつです。私自身、スウェーデンのソニー・エリクソンでマネジメントを経験しましたが、海外の荒波にもまれることの重要性を改めて認識したことを覚えています。どこの国や組織でも通用するだけの力を身につける努力を、日ごろからしておかなければ

いけないということです。

平井 同感です。私がよく若い社員に言うのは、自分のキャリアは自分でマネジメントすることです。この意識を強く持つことが、より自分の能力を発揮することにつながるわけですね。そして会社は、研修や制度によって、個人の能力アップをサポートしていく。

吉岡 大事なことは、積極的に新しいチャレンジに取り組むことです。特に若い人は、新しい取り組みに恐れずに挑戦することを意識してほしい。スウェーデンで驚いたのは、一人ひとりの適応能力が非常に高いことでした。設計の人がいきなり資材に異動したり、資材の人が商品企画に異動したりするんですが、まったく違う仕事でもこなしてしまう。そして結果的に個人が力を付けていく。その意識を見習わないといけないと思いました。

平井 私はアメリカ駐在が長かったのですが、社員で印象的だったことといえば、社会的な取り組みへの積極的な参加でした。チャリティイベントに関心を持った私が声をかけると、すぐに何十人もの社員が集まってくれて、大いに盛り上がったんですね。一企業人である前に、一社会人ですから、会社を通して社会に貢献するだけではなく、職場を離れたところで何か一つでも社会に対する貢献活動をしてほしいと私はずっと若い人に言ってきました。その意識を持ってくれているソニー社員が多いのはとてもうれしいことです。

吉岡 そういう社員を率いる経営の立場としては、どんな意識を持たれていますか。

平井 私は音楽業界で仕事をしていましたが、アーティストのマネジメントに似ていると思っています。アーティストが安心してクリエイティブな仕事に専念できるための環境をつくる、プロデューサーの役割です。社員が安心して仕事に打ち込める、毎日仕事をするのが楽しいと言ってくれる。そんな環境づくりをするのが、マネジメントでは大事なことだと思っています。

“クオリティ”へのこだわり

吉岡 私が心がけてきたのは、透明性の高い経営をすることでした。それは、ソニー・エリクソンの日本法人の社長になった2001年から、より強く意識するようになりました。限られた人が集まり、密室で何かを決めるのではなく、できるだけオープンに、しかもチームで決めていく。公平さを意識して、経営の資料もできるだけ公開していく。それが大事だと思うんです。同じ国籍の人や似た分野のリーダーばかりを集めるのではなく、違うバックグラウンドを持った人にも入ってもらって物事を決める。多様性を尊重することで公平で透明な意思決定のプロセスがつくれると思っています。

平井 あと強く意識しているのは、意思決定をするときに一拍置くことでしょうか。自分一人のときも、会議で結論を出すときにも、ちょっと待てよ、と考える。コンプライアンス上はどうか。税法上はどうか。社会的な側面はどうか…。頭の中のチェックリストと照らし合わせてみる。少しでも不安があれば、法務などの専門機関でチェックをお願いする。ゲームなどのクリエイティブな事業だからこそ、クリエイティブとして優れているというだけではなく、別の側面から見てみることも求められると考えています。

吉岡 経営の意思決定には本当に広い視野が必要、ということですね。

平井 商品づくりでも、高い品質の商品を提供することはもちろん大切ですが、私はそれだけが品質ではないと思っています。例えば、残念ながら不具合を起こしてしまったとして、それに対してソニーがどう対応できるか、ということも品質だと思うんです。丁寧な対応、的確な返答、迅速な修理…。そういった一連のシステム全体が、ユーザーからの評価を決める。私は、ユーザー体験を念頭に置いた商品・サービスの重要性を常々語っていますが、こうしたこともその一つだと考えています。

新しい“豊かさ”へ向けて

吉岡 エレクトロニクス製品もこれまでにはなかった発想をすべき時代です。例えば、高齢社会が到来している。ところが一方で、たくさんの製品がネットワーク対応になっています。10代、20代の若い人には、簡単に操れるネットワークも、高齢者にはそうはいかない。私たちは、きめ細かな視点で本当に使いやすい製品とは何かを、改めて考えなければいけない。これまで以上のアクセシビリティを考える必要がある、ということですね。

平井 誰でも簡単に扱えるハードウェアやインターフェースは、ソニーがずっと意識してきたこと。でも、そこからさらに一歩踏み込んでいかなければいけないと考えています。例えば、取扱説明書を読まなくても使える製品を意識する。できるだけ説明を不要にするのです。一方で、ウェブなどを通じて情報を得れば機能はどんどん掘り下げられる。ウォークマンXシリーズなどは、すでにそうした意識が感じられます。

吉岡 浩（よしおか ひろし）
ソニー株式会社 執行役 副社長
コンスーマープロダクツ&デバイスグループ プレジデント

ソニー株式会社入社後、ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズAB コーポレート・バイス・プレジデント、オーディオ事業本部長、テレビ事業本部長などを経て現職。

吉岡 実は今回、組織を「ホーム」と「パーソナル」に分けた理由は、そのあたりも関係していますね。「ホーム」のカテゴリーは、もっともっと使いやすさを追求しないと、ということです。実際、まだまだやれることは本当にたくさんあると思います。

平井 「パーソナル」も同様です。やれることがたくさんある。例えば、ネットワークサービスには大きな可能性があります。ダウンロードのビジネスというと、パッケージがなくなってしまうのか、といった声がすぐに上がりますが、そんなことはありません。実際、CDやDVD、ブルーレイディスクを買う人は今も多い。それよりも、ユーザーに対して新しい購入の選択肢を提供できることこそ、大切な視点だと思うんです。また、結果として、形のあるモノをつくらない、モノを運ばないという点で環境にも配慮しているということになる。ソニーは、すばらしい技術をたくさん持っています。もっともっといろいろな場面で、社会に役立てると思うんです。

吉岡 そうですね。ソニー商品で豊かな暮らしをしていただくことが、ソニーの何よりの社会的な役割です。生活が楽しくなった、リラックスできた、豊かな気持ちになれたと言ってもらうことこそ、ソニーが目指すべき本質。かつては商品を持っているだけでも豊かな気持ちになれたと思いますが、今や商品によって限られた時間を楽しくすること、仲間とコミュニケーションすることも求められている。それを実現する最終製品をどう出し続けていけるか、ソニーに問われています。しかも、かつてのような“軽薄短小”といったわかりやすい方向性はない。エンジニア目線で技術から発想するだけではなく、お客様の声にもっともっと耳をかたむける機会を増やしていかなければなりません。

平井 ネットワークサービスも、いろいろな可能性を模索しなければ、と考えています。今の基本はゲームや音楽、映像コンテンツですが、今後はコミュニティ、コミュニケーションなど、いろいろな機能を実現させていくことができるはずです。

技術や製品を通じた持続可能性への挑戦

吉岡 それから今後のキーワードといえば、やはり「環境」ですね。

平井 “VAIO（バイオ）”しかり「プレイステーション」しかり、モデルチェンジごとに省電力化に取り組んできたことは、わかりやすい環境対応の例だと思いますが、実は小型化も大きな意味があったと思っています。例えば、現在の「プレイステーション 2」は、初期モデルに比べて動作時消費電力が約30%削減されており、体積も4分の1以下になっています。商品がスリムになれば、使う材料も少なくて済む。小さくなれば梱包材も小さくなる。世界に輸出するときも船の積載効率が上げられる…。小型化一つでも、たくさんの環境に対する波及効果があったと思うんです。小さな取り組みも連鎖すれば大きな結果を生む。そういう意識もしっかり持っていたいですね。

吉岡 もともとソニーは、社員の環境意識が高かった。小型化や軽量化といったソニーの得意分野は、環境対応とは方向性が同じですから。実際、テレビも消費電力を少なくする取り組みをずっと続けてきました。商品企画の会議でも環境に関する議題が入ることが普通になっています。人感センサーを大きな話題にしていただいた〈ブラビア〉V5/VE5/WE5シリーズも、こうした背景があってこそ生まれたと思うんですね。また最近では、長年の技術開発の成果として実現した、アルカリボタン電池の無水銀化にも注目をいただいています。

平井 環境への取り組みも、今や商品選択を左右する重要な情報の一つ。今後は、ソニーらしい製品やサービスといったとき、環境への取り組みがしっかりなされている、という実感をユーザーに持ってもらえるようにしていかなければいけないですね。

吉岡 加えて、私が考えているのは、もっと主体的に環境問題の解決にかかわっていくということです。例えば、米国では今、次々と環境ベンチャーが生まれています。環境負荷を低減する技術やエネルギーマネジメントが、ビジネスとして積極的に発想されている。既存製品の環境対応という視点だけでなく、ソニーとして環境負荷低減のためにどんな技術や製品を社会に提供できるのか。それを考えていかなければいけないと思っています。

平井 限られた資源の中で、地球をどうするのか。真剣に考えなければいけない時代。企業として環境対応が求められているから、といった姿勢ではなく、ソニー自身が持続可能な社会の実現をリードしていくような役割が求められると私は考えています。環境においても、ソニーはリーディングカンパニーにならなければいけない、ということです。

平井 一夫（ひらい かずお）
ソニー株式会社 執行役 EVP
ネットワークプロダクツ&サービスグループ プレジデント
株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 社長
兼 グループCEO

株式会社CBS・ソニー（現 株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント）入社後、ソニー・コンピュータエンタテインメント・アメリカ プレジデント 兼 CEOなどを経て現職。